

5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

5.1. Сущность, типы и виды организационных структур

Организационная структура управления – это совокупность управленческих органов и подразделений с соответствующей системой связей (линейных, функциональных, горизонтальных, вертикальных, формальных и неформальных), обеспечивающих реализацию целей организации. Построение рациональной структуры управления является наиболее важным этапом в формировании эффективной системы менеджмента, обеспечении своевременной адаптации предприятия и его продукции (услуг) к требованиям покупателей. На выбор того или иного типа и вида структуры влияет множество внешних и внутренних факторов: миссия и стратегия организации, масштабы ее деятельности, профессионализм менеджеров, уровень квалификации и ответственности работников, скорости внешних изменений и т. п. Процесс проектирования организационной структуры управления называется *департаментацией* (department – отдел, подразделение).

Процесс департаментации включает следующие этапы:

- ✓ формирование производственных, непроизводственных и функциональных подразделений организации в зависимости от типа производства, видов работ и реализуемых функций менеджмента;
- ✓ построение оптимального количества уровней управления в соответствии с нормой управляемости руководителя;
- ✓ проектирование организационных связей, обеспечивающих эффективные коммуникации и передачу информации в организации.

Вид департаментации определяет вид структуры управления.

По своей форме и содержанию выделяют два типа организационных структур управления: механистические и органические [22].

Механистические структуры управления используются в сферах с медленно развивающимися технологиями и в условиях низкой динамики внешнего окружения. Они характеризуются наличием жесткой иерархической структуры управления, централизации власти, высокой степени развития вертикальных и формальных связей, строго регламентируемых должностными инструкциями обязанностей подчиненных, административно-командных методов управления. В условиях медленного развития рынка такие структуры обеспечивают приемлемую эффективность. К механистическим организациям относят следующие виды структур управления: *линейные, функциональные, линейно-функциональные и дивизиональные структуры управления.*

Принципиальная схема традиционной механистической структуры управления представлена на рис. 20. Смысл такой структуры заключается в том, что она дает возможность организации функционировать как слаженный механизм, все элементы которого тесно взаимосвязаны друг с другом, а это обеспечивает эффективную координацию и контроль деятельности нижестоящих подразделений.

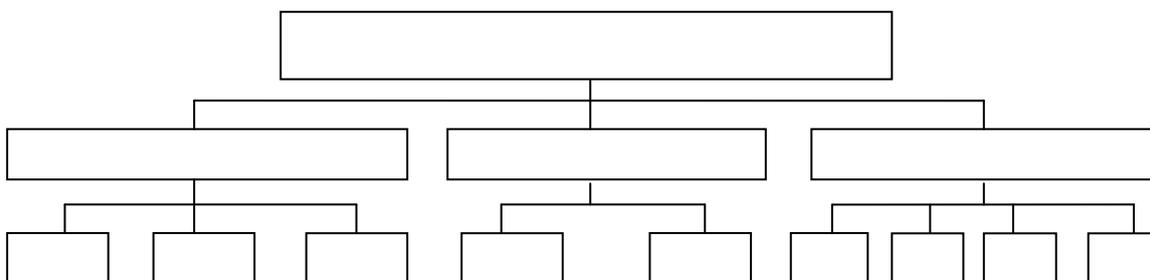


Рис. 20. Принципиальная схема механистической организации

В своей основе механистические, или как их еще называют бюрократические, организации опираются на классические принципы управления, обоснованные в модели функциональной организации Ф. Тейлора, теории административного управления А. Файоля и теории рациональной бюрократии М. Вебера.

Как показывает практика управления, бюрократические организации являются до сих пор наиболее распространенными. Однако современные условия и конкуренция требуют от организации большей гибкости, инноваций, постоянных внутренних преобразований, что в механистической структуре управления происходит очень медленно из-за излишней бюрократии, консервативности руководства, необходимости соблюдения различного рода инструкций, правил и процедур, жесткой иерархии, препятствующих изменениям. Решение этих недостатков привело к формированию нового типа структур – органических, или адаптивных, структур управления [8, 20].

Органические, или адаптивные, структуры управления характерны для предприятий с высокими быстроразвивающимися технологиями, работающими в условиях динамичного внешнего окружения. Данные структуры отличаются гибкостью и адаптивностью к внешним изменениям, широко развитой информационной сетью, низкой степенью вертикальной дифференциации, сотрудничеством и адаптивными обязанностями подчиненных, ориентированы на неформальные коммуникации и децентрализацию принятия управленческих решений. Руководство в органических структурах организовано по

принципу «одна команда». К органическим (адаптивным) структурам управления относят следующие виды организаций: *проектные, матричные, эдохрокатические, многомерные* (бригадные), *рыночные* (предпринимательские) и *венчурные* (инновационные) структуры управления. Принципиальная схема адаптивной организации приведена на рис. 21.

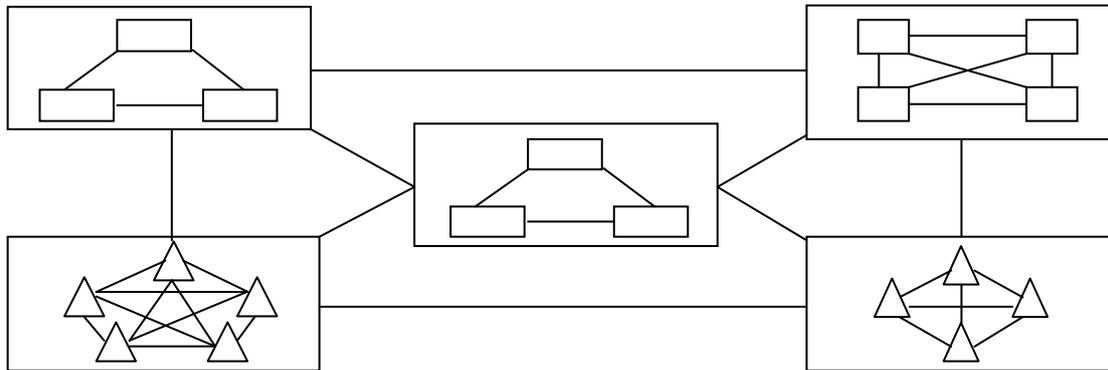


Рис. 21. Схема адаптивной структуры управления организацией

Как показано на рисунке, адаптивная организация представляет собой совокупность нескольких управленческих команд, которые связаны между собой системой горизонтальных и, как правило, неформальных связей. По своей сути в такой структуре отсутствует иерархия и происходит ролевое распределение задач между сотрудниками, которые могут взаимодействовать для решения проблемы как с участниками своей группы, так и специалистами других управленческих команд, что значительно повышает оперативность принятия новых управленческих решений по разработке и реализации программ развития субъекта хозяйствования. Это структуры нового поколения, опирающиеся на высокую квалификацию и ответственность сотрудников, их участие в собственности и материальную заинтересованность в конечных результатах деятельности организации.

5.2. Норма управляемости: сущность, факторы, структуры

Руководитель может управлять эффективно ограниченным числом подчиненных, так как для планирования, организации их деятельности, мотивирования и контроля необходимо время. Кроме того, руководителю необходимо заниматься документами, осуществлять переговоры с клиентами, вышестоящим руководством и решать многие другие вопросы. При ограниченном рабочем времени для повышения

эффективности работы менеджера требуется нормирование его управленческой нагрузки, т. е. определение оптимального числа подчиненных. С учетом различий индивидуальных характеристик самого руководителя и его подчиненных каждая организация должна выработать свой оптимальный норматив численности персонала, находящегося в подчинении того или иного менеджера.

Норма управляемости (масштаб управляемости или контроля) представляет собой количество подразделений или подчиненных, которые могут быть эффективно объединены под единым руководством одного менеджера. Другими словами, норма управляемости определяет оптимальное количество подчиненных, которыми может эффективно управлять руководитель. Норма управляемости является одним из основных элементов (нормативов), используемых при проектировании структуры управления организацией, так как от ее величины зависит численный состав подразделений, количество уровней управления и в конечном итоге эффективность работы менеджмента.

Норма управляемости, или масштаб, зависит от множества ситуационных факторов, которые можно разделить на две группы:

1. Факторы качества работы:

- ✓ схожесть работ;
- ✓ территориальная удаленность рабочего места;
- ✓ сложность работы.

2. Факторы качества персонала и целей организации:

- ✓ уровень подготовки подчиненных;
- ✓ уровень профессионализма руководителя;
- ✓ степень ясности в делегировании прав и ответственности;
- ✓ степень четкости в постановке целей;
- ✓ степень объективности оценки результатов;
- ✓ техника коммуникаций;
- ✓ уровень управления;
- ✓ фактор стабильности в организации;
- ✓ уровень потребности руководства в личных контактах.

В зависимости от состояния указанных переменных в процессе индивидуальных исследований обосновывается оптимальный для конкретной ситуации (организация, уровень управления) масштаб управляемости или контроля. Данный масштаб контроля определяет оптимальную численность персонала структурных подразделений различных уровней управления организацией.

Средние нормативы масштаба управляемости в зависимости от типа производства и уровня управления представлены в табл. 2.

Средние нормы управления (по исследованиям Д. Вудворд)

Уровень	Штучное производство	Массовое производство	Опытное производство
Высшее звено	4	7	10
Низовое звено	23	48	15

Норма управляемости является ограничением, которое в ходе расширения организации вынуждает руководство постоянно увеличивать количество уровней управления. Необоснованный вертикальный рост структуры является отрицательным фактором, приводящим к снижению эффективности организации за счет ухудшения процесса коммуникаций и увеличения расходов на содержание штата управленческих работников. В практике современного менеджмента решение этой проблемы привело к формированию двух типов масштаба управляемости – узкого и широкого [8, 20].

Узкий масштаб управляемости характеризуется минимальным количеством подчиненных у одного руководителя, что способствует формированию «высоких структур» с повышенным числом уровней управления (рис. 22). Преимуществом таких структур является уменьшение управленческой нагрузки, что предоставляет менеджерам дополнительное время на решение важных стратегических задач. Недостаток – рост уровней управления и управленческих расходов.

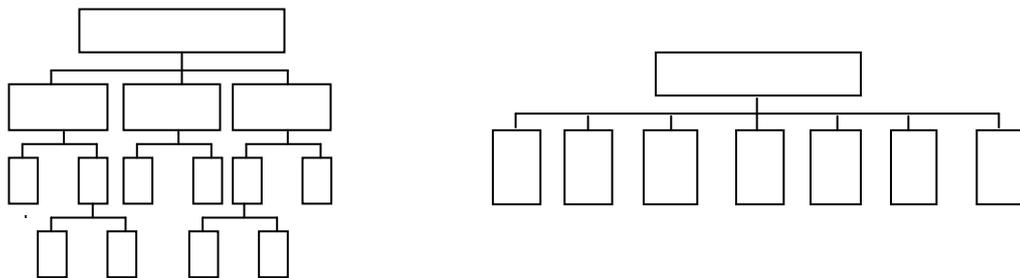


Рис. 22. Высокая и плоская структуры управления

Широкий масштаб управляемости предполагает максимально возможное оптимальное количество подчиненных у одного руководителя, что позволяет сформировать более «плоскую» структуру управления с меньшим числом звеньев. Это упрощает процесс коммуникаций и снижает управленческие расходы. В целях уменьшения управленческой нагрузки на руководителя осуществляется процесс децентрализации системы менеджмента.

5.3. Виды традиционных структур управления

Линейная структура управления – это простая организация, в которой все функции управления осуществляет один руководитель. Такая структура управления используется в мелких фирмах либо в низовых производственных подразделениях крупных предприятий в рамках организации работы цехов, бригад, участков. Линейная организация характеризуется относительной простотой построения, одномерностью связей (только вертикальные), широкой специализацией руководителя и предполагает лишь небольшую автономность в работе подразделений (рис. 23).

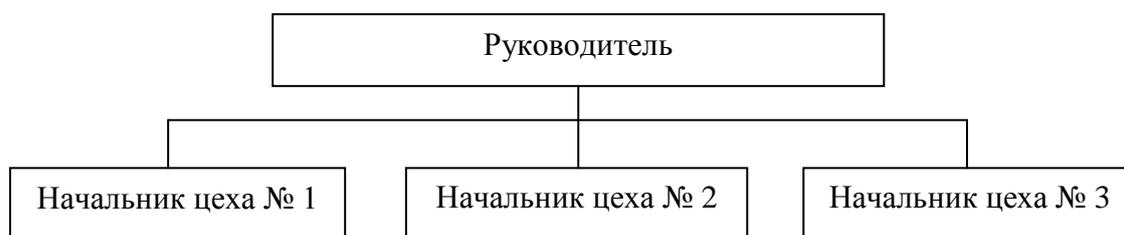


Рис. 23. Схема линейной структуры управления

Преимущества линейной структуры: сосредоточение власти в руках единого руководителя, контроль за счет централизации принятия управленческих решений, высокая управляемость.

Недостатки линейной структуры управления: перегруженность широкоспециализированного руководителя информацией и необходимость самостоятельного выполнения всех управленческих функций (планирование, организация, мотивация, контроль, координация), снижение возможностей принятия стратегических решений.

Функциональная структура управления – это структура организации, в которой используется система функционального разделения управленческого труда и прямого подчинения производственных подразделений функциональным руководителям в рамках их компетенций. Эта структура появилась в связи с развитием специализации управленческих работ и позволила обеспечить дальнейший рост организации при использовании знаний узкоспециализированных работников, ответственных за реализацию отдельных функций управления (планирование деятельности предприятия, управление маркетингом, производством, финансами, сбытом и т. д.).

Одной из особенностей функциональной структуры является система двойственного подчинения производственных подразделений

руководителям функциональных отделов. В сущности, это обстоятельство одновременно имеет и преимущество, и недостаток. С одной стороны, функциональные специалисты могут напрямую воздействовать на деятельность производства и, соответственно, оперативно решать возникающие проблемы. С другой стороны, если между функциональными отделами не будут в достаточной мере согласовываться управленческие решения, то могут возникать противоречия. Руководители цехов будут испытывать трудности с реализацией решений, которые являются взаимоисключающими. Потому в такой структуре важным элементом эффективности является согласование решений между руководителями функциональных отделов. Схема функциональной структуры управления приведена на рис. 24.

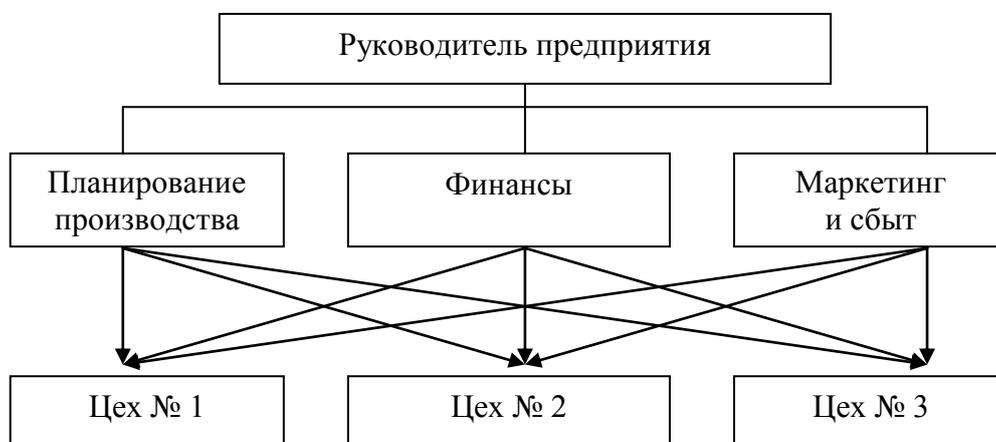


Рис. 24. Схема функциональной структуры управления

Преимущество структуры управления: рост производительности управленческого труда за счет функциональной специализации, экономия за счет упрощения подготовки узких специалистов, повышение квалифицированного обслуживания производственной подсистемы предприятия, оперативное принятие решений.

Недостатки структуры управления: развитие функционализма (сверхспециализации), приводящие к излишнему развитию вертикальных связей, ослаблению горизонтального взаимодействия, замкнутости в работе подразделений, перегруженности главного руководителя текущей информацией и невозможности принятия стратегических решений. Кроме того, двойственность подчинения создает проблему «дуализма распорядительства», когда подчиненный не знает, распоряжение какого функционального руководителя принимать первым. Решение этой проблемы привело к созданию новых структур.

Линейно-функциональная структура управления (линейно-штабная) представляет собой комбинированный вариант построения структуры управления, базирующийся на использовании принципа единства распорядительства (А. Файоль) и функционального разделения управленческого труда. В линейно-функциональной структуре проблема «дуализма распорядительства» решается путем лишения функциональных работников (отделы планирования, управления качеством, сбытом, финансами) права принятия линейных (распорядительных) полномочий и закрепление последних за единым линейным руководителем (директор, начальник производства). Схема линейно-функциональной структуры приведена на рис. 25.

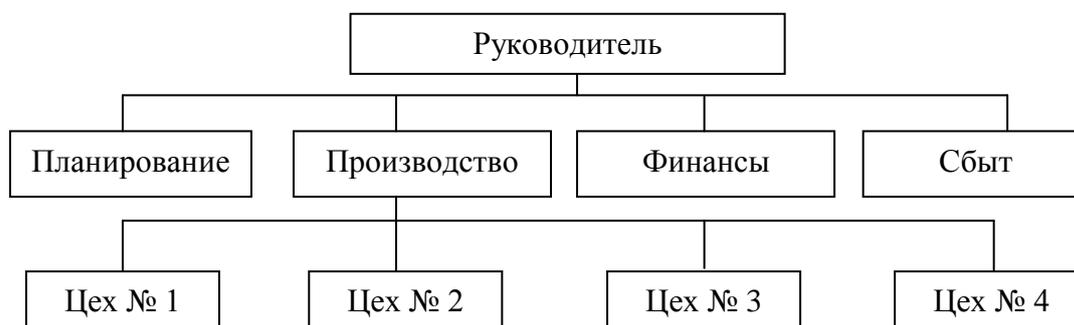


Рис. 25. Линейно-функциональная структура управления

В данной структуре функциональные подразделения выполняют консультативные функции и реализуют свои предложения в отношении управления производством только через линейного руководителя.

Преимущество линейно-функциональной структуры: повышение автономности производственных подразделений, рост организации за счет специализации управленческих работников, возможности контроля внешних изменений на рынке за счет создания новых функциональных отделов, развитие массового производства, решение проблемы «дуализма распорядительства».

Недостатки данной структуры управления: функционализм и рост управленческого аппарата, необходимость увеличения нормы управляемости при росте организации и потеря управляемости, излишняя централизация власти руководителя, перегруженность текущими вопросами и сужение стратегических возможностей.

Дивизиональные структуры управления характерны для крупных корпораций или многонациональных компаний, в которых территориальная (продуктовая) разобщенность подразделений вынуждает создавать продуктовые подразделения (отдельные предприятия), распо-

ложенные в различных регионах и странах. Построение дивизиональных структур управления ориентировано на конкретный результат деятельности: продукт, потребитель и рынок. В связи с этим различают три вида дивизиональных структур: продуктовые, региональные и ориентированные на потребителя (рис. 26–28).

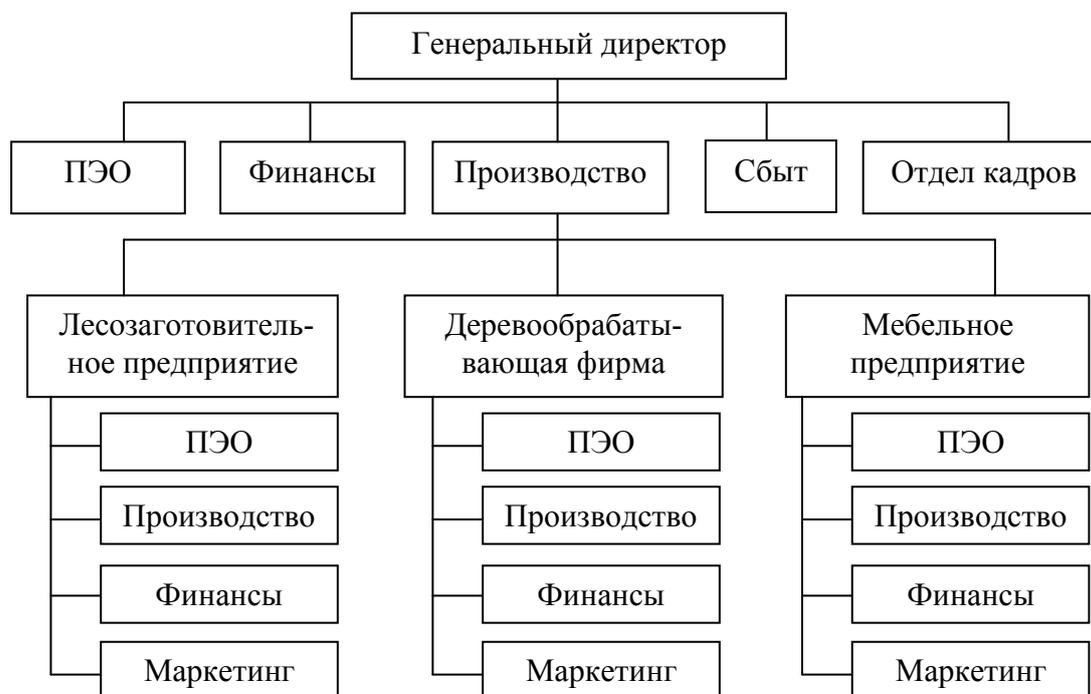


Рис. 26. Продуктовая дивизиональная структура управления

Продуктовые и (или) региональные подразделения компании обладают достаточно высокой самостоятельностью и имеют необходимый штат работников для разработки и реализации собственной стратегии развития в рамках общей корпоративной политики. Они представляют собой отдельные предприятия или заводы, специализирующиеся на производстве и реализации конкретной продукции. В региональных структурах отдельные предприятия расположены в различных регионах или странах. В структурах, ориентированных на потребителя, дивизионы осуществляют обслуживание отдельных групп покупателей (население, фирмы, государственные предприятия).

Преимущества дивизиональных структур: концентрация внимания на конкретный продукт, рынок, потребителя; возможности неограниченного роста масштабов деятельности организации; создание новых предприятий внутри компании с собственным руководством; усиление конкурентных возможностей на рынке.

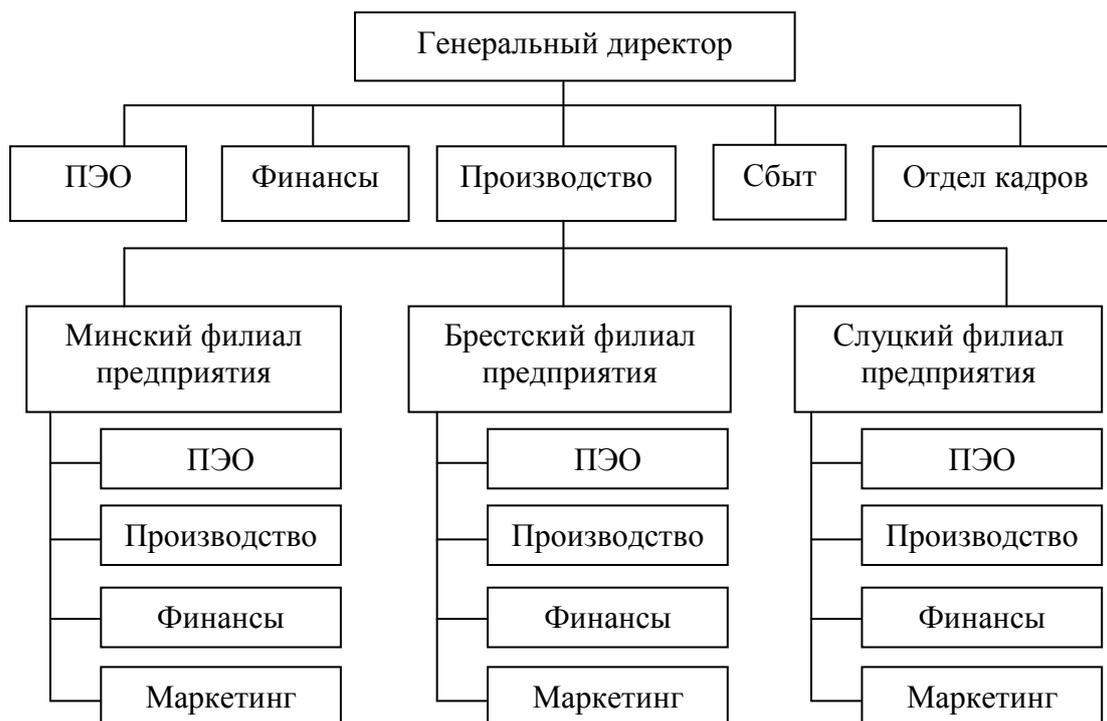


Рис. 27. Региональная структура управления организацией



Рис. 28. Дивизиональная структура, ориентированная на потребителя

Недостатки дивизиональных структур: дублирование управленческих функций и рост управленческих расходов, искажение общеорганизационных целей внутри производственных (территориальных) подразделений, нерациональное распределение централизованных ресурсов организации и конфликты между подразделениями по поводу их распределения, потеря управляемости при значительном росте количества продуктовых (региональных) подразделений.

5.4. Органические (адаптивные) структуры управления

Матричная организация. Впервые матричные организации появились в электронной промышленности и других отраслях с высокими технологиями. В условиях перехода от национальной к международной конкуренции возникла необходимость создания такой организационной структуры, которая позволяла бы проводить быстрые технологические изменения на основе максимально эффективного использования высококвалифицированной рабочей силы. Эти возможности появились при формировании матричных организаций.

Организация матричного типа – это децентрализованная структура управления с более узкой двойной специализацией работников: продуктовой (управление проектом) и функциональной. Сущность такой специализации заключается в том, что руководство организации может выделить наиболее активных и квалифицированных специалистов в смешенные управленческие команды, работающие над решением важных задач (разработка стратегии, новой технологии или продукции и т. п.) и экономически заинтересованные в конечном результате. Это способствует реализации инноваций и улучшает конкурентные позиции такой компании.

Проектная, или программно-целевая, структура управления – это временная организация, создаваемая для разработки и реализации нового проекта, продукта или новой технологии. Иногда эти структуры называют эдохократическими (от латинского *ad hoc* – специальный, целевой). Такие структуры проектируются в действующих организациях, которые нуждаются в совершенствовании отдельных элементов структуры управления, технологии производства.

Как показано на рис. 29, проектная организация представляет собой сочетание традиционной структуры управления и проектной группы, формируемой из действующих сотрудников функциональных и производственных подразделений. Такие комплексные группы обеспечены всем необходимым для разработки и реализации проекта.

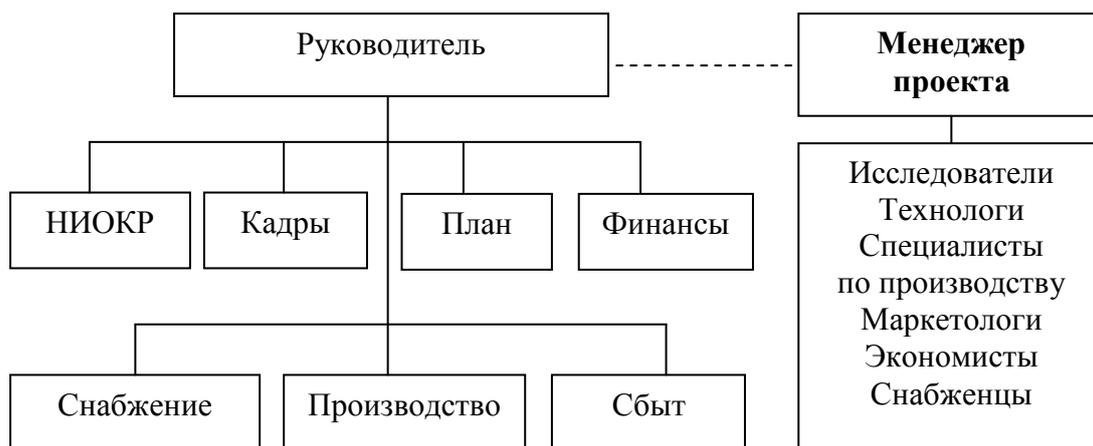


Рис. 29. Схема проектной структуры управления организацией

Организация, или группа, по управлению новым продуктом создается при функциональном подразделении и обладает определенной автономностью и свободой в организации своей работы. Сотрудники этой группы могут самостоятельно приобретать ресурсы и распределять полученную продукцию, определять параметры организации труда, качества товаров, содержания оборудования, проведения изменений, прием на работу и иногда выбор руководителя. Наличие таких групп позволяет упростить иерархию в организации и сделать структуру более динамичной. Характерной особенностью структуры является двойное подчинение – руководителю проекта и руководителю отдела, в рамках которого работает группа. При достижении поставленной цели эти группы распускаются. Сотрудники обратно возвращаются в свои прежние подразделения, из которых они выделены.

Матричная структура управления – это постоянно действующая организационная структура управления, включающая одну или несколько проектных (продуктовых) групп (рис. 30). Каждая команда в такой структуре наделена необходимыми полномочиями и ресурсами для своевременного обновления продуктовой линейки, производства и реализации товаров на рынке, построения эффективной ассортиментной политики с учетом ожидания покупателей.

Матричная структура всегда является комбинацией двух организационных альтернатив – функциональной и продуктовой (проектной). Ввиду наличия двойного подчинения сотрудников проектных групп – менеджеру по продукту и руководителю функционального подразделения – основной задачей высшего руководства в этих условиях становится поддержание баланса между функциональным и продуктовым руководителем, определение четких границ их полномочий.

Проектная часть матричной организации используется для установления целей, формирования планов и бюджетов проектов, их выполнения, а функциональная часть обеспечивает необходимыми ресурсами для организации и реализации проекта.



Рис. 30. Схема матричной структуры управления

Преимущества организаций матричного типа являются:

- ✓ быстрая адаптация к изменяющимся внешним и внутренним факторам среды;
- ✓ поддержание баланса между интересами потребителя и необходимостью экономии ресурсов организации;
- ✓ поддержание прямых контактов между сотрудниками и открытый доступ к корпоративным информационным ресурсам;
- ✓ ослабление бюрократических отношений внутри отдела через линейное подчинение ученых и специалистов;
- ✓ демократические нормы поведения руководителей и сотрудников организации.

Недостатками матричных организаций являются:

- ✓ сложность структуры управления и системы коммуникаций между работниками организации;
- ✓ двойное подчинение сотрудников проектных групп;
- ✓ возникновение конфликтных ситуаций из-за нечеткого распределения полномочий;
- ✓ борьба за власть между функциональными и продуктовыми руководителями организации [20].

Проблемные стороны матричных структур управления позволяет решить действенная система мотивации, ориентирующая сотрудников на конечный результат. Увеличение эффективности таких структур, как, в принципе, и других организаций, достигается за счет участия работников в собственности компании или инвестирования личных сбережений в реализуемый на фирме бизнес-проект. Это обеспечивает возможность получения дополнительного дохода на вложенный капитал и значительного повышения ответственности работника за результат успешной реализации проекта.

Новые адаптивные структуры управления. Новые адаптивные структуры являются разновидностью проектной и матричной организаций. К ним относят эдхократические, многомерные (бригадные), партисипативные, предпринимательские (рыночные) и венчурные (инновационные) внутрифирменные структуры управления.

Эдхократические структуры управления используются в областях с высокой и сложной технологией, требующей творчества, инновационности и эффективной совместной работы. Работники данной организации являются высококвалифицированными экспертами в своем деле, отношения по вертикали и горизонтали преимущественно носят неформальный характер, нередко отсутствует схема структуры такой организации. Ключевым элементом в данной организации является компетентность. Контроль в управлении поддерживается установлением целей, обычно напряженных. Средства достижения целей выбираются самими исполнителями. Каждый непосредственно отвечает за свои действия и вознаграждается тот, кто добился успеха.

Структуры эдхократической организации ассоциируются обычно со схемой концентрической формы (рис. 31).

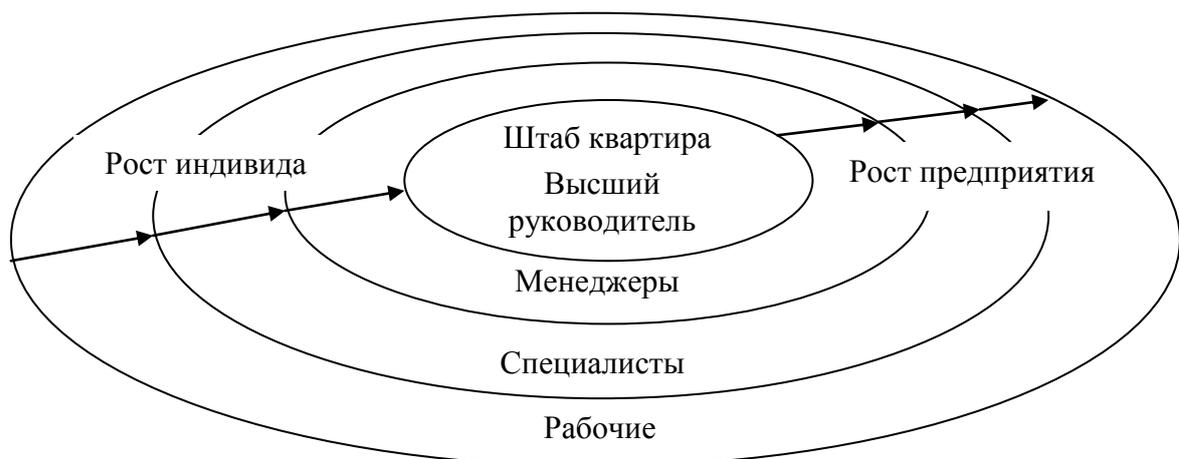


Рис. 31. Принципиальная схема эдхократической организации

Круг для такой организации символизирует то, что все сотрудники находятся на одном уровне управления и между ними формируются партнерские отношения и неформальные связи, отсутствует иерархия. Все совместные действия менеджеров, прямые коммуникации и корпоративная культура направлены на реализацию единой цели – достижение успеха.

Многомерные структуры управления – это организации с множественной специализацией структурных подразделений фирмы, каждое из которых функционирует как центр прибыли. Многомерные организации ориентируются не только на ресурсы и результаты (двухмерная матричная структура), но и на такие переменные, как территория, рынок и потребитель.

Основой многомерной организации является автономная рабочая группа, одновременно выполняющая три задачи:

- ✓ обеспечение производственной деятельности ресурсами;
- ✓ производство продукции для конкретного потребителя, рынка или территории;
- ✓ обслуживание конкретного потребителя, рынка, территории.

В многомерной организации бюджеты подразделений разрабатываются самими подразделениями, а руководство организации только инвестирует в них средства и дает деньги в займы. Автономные группы обычно получают статус центра прибыли или бизнес-центра, иногда могут являться самостоятельными компаниями. В многомерной организации отношения автономной группы с руководством и с другими подразделениями ничем не отличаются от отношений с посторонним клиентом, т. е. строятся условиях купли-продажи товаров.

Примером многомерных организаций являются бригадные структуры, имеющие ячеистую форму построения рабочего центра, где сосредотачивается необходимая техника, а вся бригада принимает участие в производстве продукта от начальной до конечной стадии. Наиболее характерна данная структура для крупных японских компаний, в которых отдельные дочерние предприятия выпускают комплектующие и продают их другим подразделениям материнской фирмы.

Партисипативные организации – организации, построенные на участии работников в управлении. Участие в управлении предполагает: участие в принятии решений, в установлении целей и решении проблем. Это реализуется посредством выдвижения предложений работниками фирмы, выработки альтернатив и выбора окончательного решения. Участие в управлении осуществляется в форме работы специальных советов научно-технического, технико-экономического и

управленческого характера. Решения таких советов нередко бывают обязательными для тех руководителей, при которых они создаются. В состав таких советов входят, как правило, лица со следующего за уровнем руководителя нижестоящего звена управления. Некоторым советам поручается оценка и одобрение деятельности подотчетного им руководителя. Однако право уволить остается за вышестоящим руководством. Эффективны данные структуры лишь при достижении определенного уровня организационной культуры и этики.

Предпринимательские организации ориентированы на быстрое изменение внешнего окружения и характеризуются малым количеством уровней управления, гибкостью и сетевым построением. Их структуры имеют форму перевернутой пирамиды (рис. 32).

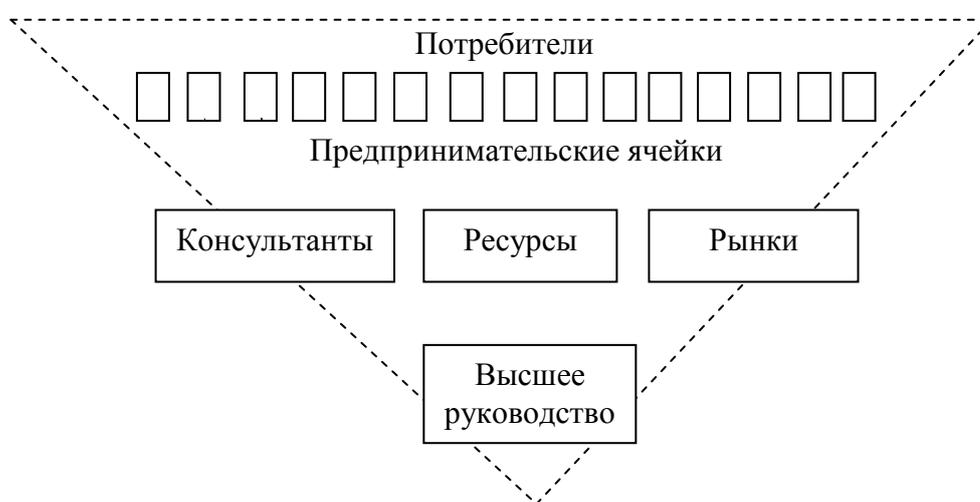


Рис. 32. Схема предпринимательской структуры управления

Главная задача руководства в такой организации – всемерная поддержка усилий работников, осуществляющих ведение бизнеса вместо традиционного контроля. Такое структурное построение предпринимательской организации поворачивает ее лицом к потребителю, что позволяет гибко реагировать на изменение его предпочтений.

Венчурные и инновационные структуры управления – организации, ориентированные на разработку новых технологий, товаров или услуг (в переводе с англ. venture – рисковое дело, предприятие). Венчурные предприятия существуют как самостоятельные фирмы или создаются в виде отдельных подразделений по разработке нового продукта в структуре крупных компаний. Они обладают большой свободой действий при разработке проекта (продукта), но обязательное ограничение – уложиться в бюджет и сроки их разработки. Внутри-

фирменные инновационные подразделения создаются в рамках линейно-функциональных или дивизиональных структур управления. Как правило, они построены по принципу матричной организации либо имеют бесструктурную форму, стимулирующую инновации [20].

5.5. Выбор, оценка и совершенствование организационных структур управления

На выбор той или иной организационной структуры влияют многие факторы: внешняя среда, стратегия, технологии, размеры организации, норма управляемости и т. д. Главным образом, формирование структуры управления организацией осуществляется на основании выбранной руководством стратегии развития, так как она учитывает влияние внешних и внутренних факторов. Основные организационные стратегии подразделяются на три вида: стратегия интенсивного роста, стратегия умеренного роста, стратегия сокращения.

Первая стратегия требует разработки органической структуры управления, быстро адаптируемой к внешней среде и новым технологиям. Вторая стратегия может быть реализована при сочетании механистических и органических структур управления. Третья – осуществима в рамках механистических структур менеджмента. Чем подвижнее и сложнее внешняя среда, тем значительнее потребность организаций в органических структурах управления.

Наиболее распространенным вариантом в ведущих зарубежных компаниях (ИВМ, Крайслер, Дженерал Моторс и др.) является использование преимуществ механистической и адаптивной структур.

Расчет эффективности системы управления \mathcal{E}_y осуществляется по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_y = \frac{\mathcal{E}_c}{\mathcal{E}_n} = \frac{Z_y / C_\phi}{V_{ч.п} / Ч}, \quad (1)$$

где \mathcal{E}_c – экономичность системы управления; \mathcal{E}_n – эффективность производства; Z_y – затраты на управление, руб.; C_ϕ – стоимость основных и оборотных фондов предприятия, руб.; $V_{ч.п}$ – выручка от реализации или стоимость условно-чистой продукции, руб.; $Ч$ – численность промышленно-производственного персонала, чел.

Коэффициент эффективности системы управления (\mathcal{E}_y) имеет обратно пропорциональное значение, т. е. чем он ниже, тем выше экономичность и эффективность менеджмента [16].

Для определения эффективности организационной структуры управления применяется интегрированный показатель:

$$K_{э.с.у} = 1 - \frac{Q_y \cdot L_{ч.п}}{F_m \cdot E_{оф}}, \quad (2)$$

где $K_{э.с.у}$ – коэффициент эффективности структуры управления; Q_y – затраты на управление, приходящиеся на одного управленческого работника, руб./чел.; $L_{ч.п}$ – удельный вес численности управленческих работников в общей численности работающих; F_m – фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работающего), руб./чел.; $E_{оф}$ – фондоотдача (условно чистая продукция, приходящаяся на единицу основных и оборотных фондов).

Основные направления совершенствования организационных структур управления:

- ✓ оптимизация норм управляемости;
- ✓ упрощение механистической структуры путем сокращения уровней управления и перехода от высоких к более плоским организациям за счет делегирования полномочий (децентрализации);
- ✓ замена механистических структур управления на органические. Это революционный путь, требующий наличия сильного лидера;
- ✓ создание органических структур или подразделений в рамках механистической организации. Например, формирование проектной группы по разработке нового продукта в рамках линейно-функциональной или дивизиональной структуры управления;
- ✓ создание конгломератной структуры, включающей различные виды организационных структур в рамках крупной диверсифицированной компании;
- ✓ формирование модульных (атомистических) организаций, создаваемых и ликвидируемых крупными фирмами по мере необходимости. В таких структурах будет отсутствовать административное подчинение, а ориентированы они будут на выпуск нестандартного продукта и работу с отдельным потребителем [22].

Реализация этих направлений реструктуризации предприятия предполагает постепенную замену традиционно управляемых и иерархических систем менеджмента на более гибкие адаптивные структуры управления, базирующиеся на современных информационных технологиях, широкой самостоятельности и высокой ответственности работников организации, их материальной заинтересованности

в конечных результатах, организационной культуре и этике управления.